

**Ander Gurrutxaga Abad
buru duen hautagai zerrendaren
Gobernu Programa**

AURKIBIDEA

ERREKTORETZA TALDEAREN EGITURA:	4
XXI. MENDEKO UNIBERTSITATEA: GOI – MAILAKO HEZKUNTZAREN INGURUNE GARAIKIDEA	7
DEZENTRALIZAZIOA KUDEAKETA EREDU MODURA	8
BERRIKUNTZAREKIKO KONPROMEZUA	9
GIZARTERA IREKITA DAGOEN UNIBERTSIATE BAT	9
EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA / UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO: ORAINA ETA GEROA	11
GIZARTERA IREKITAKO UNIBERTSITATE BATETARAKO KUDEAKETA PROGRAMA	20
GIDATZEN GAITUZTEN PRINTZIPIOAK	20
HAMABI EKINTZA ESPARRUAK	22
1. EKIN ARLOA IRAKASLEGO UNIBERTSITARIOAREN GARAPEN, PROMOZIO, SARTZE ETA BERRITZE PLANA	22
2. EKIN ARLOA JARDUERA AKADEMIKOEN PLANA	24
3. EKIN ARLOA IKERKETA SUSTATZEKO PLANA	26
4. EKIN ARLOA UNIBERTSITATEAREN KUDEAKETA ETA ANTOLAKETA PLANA	27

5. EKIN ARLOA ADMINISTRAZIO ETA ZERBITZURAKO PERTSONALAREN PROMOZIORAKO PLANA	28
6. EKIN ARLOA IKASLEENTZAKO EGITASMOA	29
7. EKIN ARLOA UNIBERTSITATEAREN IRUDI ETA ESTRATEGI PLANA	31
8. EKIN ARLOA UNIBERTSITATEA EUSKALDUNTZEKO PLANA.	32
9. EKIN ARLOA TEKNOLOGI GARAPEN ETA BERRIKUNTZARAKO PLANA	33
10. EKIN ARLOA ENPRESAREKIKO HARREMAN PLANA	35
11. EKIN ARLOA UNIBERTSITATEKO GARAPEN-PLANA	37
12. EKIN ARLOA UNIBERTSITATEA FINANTZIATZEKO PLANA	39
UNIBERTSITATE ERANTZULE, ERAGINKOR ETA GIZARTERA IREKIA GESTIONATU	40

ERREKTORETZA TALDEAREN EGITURA:

ERREKTOREA:

Ander Gurrutxaga Abad Irak.
Soziologian Katedraduna
Soziologia 2 Saila
Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatea.

IDAZKARI OROKORRA:

Jon Arrieta Alberdi Irak.
Zuzenbidearen Historiaren Irakasle Titularra.
Nazioarteko Zuzenbide Publikoa, Nazioarteko Harremanak eta Zuzenbidearen
eta Erakundeen Historia
Zuzenbide Fakultatea.

IRAKASLE BALIABIDE ETA EUSKALDUNTZEAREN GARAPENERAKO ERREKTOREORDEA:

Martín Olazar Aurrekoetxea Irak.
Ingenieria Kimikoan Katedraduna
Ingenieritza Kimikoko Saila
Zientzi eta Teknologi Fakultatea

KUDEAKETA AKADEMIKOAREN ERREKTOREORDEA:

Félix Luengo Teixidor Irak.
Historia Garaikidean Katedraduna
Historia Garaikidearen Saila
Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatea.

ARABAKO KANPUSEKO ETA IKASLEGOAREN ERREKTOREORDEA:

José Ignacio Ruiz de Larramendi López de Muniain Irak
Kimika Inorganikoan Katedraduna
Kimika Inorganikoaren Saila
Farmazia Fakultatea

GIPUZKOAKO KANPUSEKO ETA IKASLEGOAREN ERREKTOREORDEA:

José Miguel Blanco Arbe Irak.
Lengoaia eta Sistema Informatikoak Saileko Irakasle Titularra.
Lengoaia eta Sistema Informatikoak Saila
Informatika Fakultatea

BIZKAIKO KANPUSEKO ETA IKASLEGOAREN ERREKTOREORDEA:

Mikel Villareal Sáez Irak.
Psikologia Sozialeko Katedraduna
Gizarte Psicología eta Portaera Zientzien Metodologia.
Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatea

IKERKETA ERREKTOREORDEA:

Julia Cuevas Urionabarrenetxea Irak.
Geodinimikako Katedraduna
Geodinamika Saila
Zientzi eta Teknologi Fakultatea

BERRIKUNTZA ETA ENPRESA HARREMANETARAKO ERREKTOREORDEA:

Josu Aramberri Miranda Irak.
Konputagailuen arkitektura eta Tecnologia Saileko Irakasle Titularra.
Konputagailuen arkitektura eta Tecnologia Saila.
Informatika Fakultatea

OSASUN ZIENTZIETARAKO ERREKTOREORDEA:

Daniel Solano López Irak.

Medikuntza Saileko Irakasle Titularra.

Medikuntza Saila.

Medikuntza Fakultatea.

XXI. MENDEKO UNIBERTSITATEA: GOI – MAILAKO HEZKUNTZAREN INGURUNE GARAIKIDEA

Goi – Mailako hezkuntzaren ingurune garaikidea ezaugarritzeko ahaleginak ez dakar, soilik, gizartearen bilakaeraren inguruan hausnarketa bat burutzearen beharra, aldi berean, aldaketa tendentziak existitzen direla ere kontuan hartu beharra dago: bizkorrak batzuetan, aurreikusteko zailak bestetan, gartzen diren heinean begibistako efektuak sortzen baitituzte unibertsitatearen zereginetan. Unibertsitatearen baitan irakasteko, ikertzeko, gestionatzeko eta azken finean pentsatzeko moduetan eraginez.

Aurreratutako gizarte batek Unibertsitate eragingor bat behar du, ingurunearen eskari aldakorrei erantzunak emateko gaitasunak dituen, aldaketa ekonomiko eta sozialek inposatutako eskakizunak berandu barneratzearekin konformatzen ez dena eta ezagutzaren gizartea ahalbidetzen ari den kultura eta ezagutzaren kudeaketa eta igorpen moduetatik at geratzen ez dena. Haratago oraindik, aldaketaren motore bilakatzea helburu duen Unibertsitate bat behar du.

XXI. mendeko Unibertsitateak, inoiz baino gehiago, enpresa munduarekin erlazioak estutzen saiatu behar du, bere ihardueran, geroz eta gehiago, merkatuaren legeek eragiten dutela kontziente den modu berean. Merkatuarekiko hurbiltze prozesu honek, hala ere, sektore produktibo desberdinen eskariei arreta jarri beharko die, espezializazio malgua, goi – mailako kualifikazioa, hobetze gaitasuna, gestio kalitatea eta eraginkortasuna, zerbitzuaren zihurtasuna, berrikuntza eta marketing-a geroz eta beharrezkoagoak bilakatzen ari direla adierazten dutelako.

Aurrekoaren harira, gaitasun anitzeko profesionalen konbinazio malguak geroz eta sarriagoak izango dira, inguruneke eragileekin komunikazio jariakorra beharrezkoa bilakatuko da eta, epe luzerako definitutako antolamendurako eta prestakuntzarako eskema erabili ezinik geratuko dira.

Deskribatu dugun moduko eskenatoki batean, helburu modura lehiakortasuna eta ardura soziala dituen Unibertsitate batek, bere kudeaketa eta antolaketa egiturak eraldatu beharko ditu gizarteak, momentu bakoitzean, beharrezkotzat jotzen dituen zerbitzuak jaso ahal izateko; bere irakaskuntza eta ikerketa egiturek, ezagutza, berrikuntza eta elkarkidetzan oinarritzen den garapen sozial eta ekonomikoaren beharrek bat etorri behar dute; eta adierazleek ezarpena konparaketa metodo modura, praktika egokienak, antzerakoen arteko kontrola eta Unibertsitatearen kontribuzioaren ebaluaketa, definitiboki barneratu beharko dira unibertsitate-kulturan.

Aipatutako kontsiderazio guztiak, lehen baldintza baten baitan biltzen dira: unibertsitate-kultura eta Unibertsitateak berak esplizituki lortzeko asmoa dituen helburu garaikideen arteko lotura sortzea. Asmo honetan, egitura eta praktika unibertsitarioen zaharberritzeko ahalegina bideratzeak paper garrantzitsua jokatzen du. Eremu honetan aurrera egin ahal izateko, Unibertsitateak hiru eskakizunei egin beharko die aurre: dezentralizazioa onartzea unibertsitate kudeaketaren eredu modura; berrikuntza eta etengabeko hobekuntzarekin konpromezua hartzea; eragile sozial desberdinekin beharrezkoa den elkarlanean sakontzea, azken finean, gizartera ateak irekitzeko ahalegina burutzea.

DEZENTRALIZAZIOA KUDEAKETA EREDU MODURA

Unibertsitate kudeaketa zentralizatua, konplexutasunaren eragile dugu eta ez emaitzen sortzaile. Kudeaketaren dezentralizazioa, erabiltzaileenganako zerbitzuen hurbiltasuna eta erabakiak, aukera eta nondik norakoaren ezagutza berehalakoa eta zuzenak diren tokian hartzea eraginkortasun eta ardura handiagoaren berme dira.

Unibertsitateko Fakultate, Eskola eta Sailak kudeaketa, antolaketa eta plazaratze unitate garrantzitsuak bilakatzen ari dira. Azken finean, irakaskuntza eta ikerketaren garapen autonomoaren eragileak dira. Unibertsitate Sail bakoitza muga flotanteak dituen erakunde bat da, birdefinituak behar duten helburuetan oinarritutakoa eta elkarkidetzan erlazio anitz eta aldakorretan mugitzen dena. Ezaugarri hauek kontuan izanik, ezinezkoa da, dagoeneko, ekintza mugatu eta baldintzatu egiten duen eredu burokratiko orokorraren baitan murriztua izatea.

Gauzak horrela, erlazio eredu berri bat gailentzen da, gehikuntzan, kalitatean eta zerbitzuen gertutasunean oinarritutarik, antolaketa eredu zurrunegiaren ondorio diren zailtasun estrukturaleri aurre egiteko gaitasunak lortzen dituen. Unibertsitate kudeaketaren dezentralizazioak, kudeaketaren autonomiak beraz, Unibertsitatearen moldaketa baten lehen adierazlea bilakatu beharko luke antolaketaren ulermen arduradun eta eraginkorrerantz.

BERRIKUNTZAREKIKO KONPROMEZUA

Zeregin unibertsitarioen ulermen estatiko, finalista eta mugatu batetatik aldentze prozesuak eta begirada dinamiko, anitz eta mugagabeko gaitasunez beterikoa den erakunde bat definitzeak, ezinbesteko helburua behar luke izan eta gainera, berrikuntzarekiko apustuaren adierazle nagusia dugu. Hau da erronka berria.

Unibertsitate loturak ulertzeko eredu klasikoak berrikusiak behar dute izan. Gainera, teknologia berriek aukera gehiago eta hobeagoak eskaintzen dituztelako, Unibertsitateak bere ingurunearekin mantentzen dituen erlazio anitz eta desberdinetan aukera nabariak bideratzen dituzten modu berean.

Azken finean, ikuspuntu global bat martxan jartzeaz jarduten ari gara, partikularra eta fokalizatua ez dena. Bera partaide den antolaketa ekonomiko, kultural eta sozialarekin konpromezua bultzatzen duena, hain zuzen. Berrikuntzarekin konpromezua ez da eslogan bat, Unibertsitatea eraikitze modu bat baizik.

GIZARTEA IREKITA DAGOEN UNIBERTSIATE BAT

Unibertsitateak, zabaltze eta irekitze prozesua modu eraginkor eta jarraian burutu behar du. Bai kalitate eta zerbitzuen salmentaren ikuspegitik begiratuta, zein lehiakortasun eta berrikuntzaren ikuspegitik arituta ere, Unibertsitateak modu aktiboan parte hartu behar du gizartean.

Era berean, Unibertsitateak gizartearekin hitz egin behar du. Hala nola, Unibertsitateak, ezagutze eta ikasketa prozesuaren inguruan duen ikuspegia, eskaera profesionalena, ikerketa ildo nagusienena, ardura etiko eta sozialena,

Unibertsitatearen ahotsak garrantzia soziala eduki behar duen eremu batzuen adierazgarri dira.

Gizartera irekitako Unibertsitate batek, aldi berean Unibertsitatearekin inplikatutako Gizarte bat beharrezkoa du. Gizartearen baitan Unibertsitatearen partaidetza aktiboa, autonomia instituzional zabalago batez lagundu beharko litzateke, bere jardueren ebaluazio zehatzagoa landua eta ekonomi eta giza baliabideen hornidura hobetuz mantendua.

EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA / UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO: ORAINA ETA GEROA

Bere sorreratik gaur egun arte, Euskal Herriko Unibertsitateak izugarritzko ibilbidea mantendu du. Ikasleen zenbatekoak gora egin du, irakaskuntza egitura garatu da, 18 eta 25 urte bitarteko populazioaren ia erdia unibertsitatera iristen da, eskainitako titulazioen kopurua modu adierazgarrian biderkatu da, ikerketa arloak bultzada nabaria jaso du (irakurtzera iritsi diren doktore tesien kopurua nabarmen gehiagotu da, finantziazioa jasotzen duten ikerketa proiektuen kopurua nabarmen hazi da, ikertzaileen zenbatekoa gehitu da, ikerketarako azpiegituren modu berean). Izan ere, laurogeigarren hamarkadan ez genuen azpiegitura zientifiko bat sortzea lortu dugu.

Ondorioa nabaria da: hogeita zenbait urteren buruan, ia ezerezetik abiatuta, kualifikazio maila altua duen ikerketa eta zientzia azpiegitura gauzatu da eta ikerketa, jarduera normal bat bilakatzea lortu da, eremu unibertsitarioan zein beste eremu sozialetan baloratua eta kontuan hartua gainera.

Denbora honetan, irakasle-ikasle desberdintasunak murriztea lortu da. Modu honetan, finantziazio egokia ezagutzen ez dugun zerbait ez izatea lortu da, irakaskuntza aktibitateak sostengatzeko bitartekoak gure eskuetan edukitzea, administrazio eta zerbitzuen pertsonalak bitarteko egokiak eduki ahal izatea eta profesionalizazioak eta bere ondoeginak EHU/UPV instituzioaren garapenean lagundu izana baloratua izatea.

Azken urte hauetan gure Unibertsitatearen internazionalizazio urteak bizi ahal izan ditugu, gure ikerketa taldeek beren aportazioen bitartez unibertsitate garapena present izan dezagun laguntzen digute, gure geroaren kodeak zehaztasunez definitzen laguntzen duten modu berean. Ezagutzaren gizar-tearen baitan barneratzea, irakaskuntza elebiduna eta euskara planen bitartez planifikazioaren garapena, gure oraina eta geroaren esanahiaren adierazle bilakatzen dira.

Modu honetan, ezagutzaren gizartea, unibertsitatea, geroa eta euskal gizartea baturik agertzen dira. Unibertsitatea gure gizartearen erreferentzietako bat bilakatu da, guk denok amestutako instituzio oinarrizko eta nagusia.

Baina ez ditugu gure identitate zeinuak ahaztu. Gizarte plural eta pluralista batean parte hartzen dugu, tolerantzia zer den ezagutzen duena eta jarduera akademiko, zientifiko eta sozialen baitan jokoaren arauetako errespetua biltzeko nahia agertzen duena.

Hala ere, Unibertsitateak erronka oso garrantzitsuei egin beharko die aurre. Erronka hauen esangura, hein batean garatu behar duen testuinguru sozialaren eraginez definitua dago, hein batean gaur egun jaiotzen ari den gizarte mota dela medio, hein batean gure Unibertsitateko oinarrizko aspektuetan eragiten duten aldaketa legalak direla medio (ikus, esaterako, unibertsitate legediaren aldaketa, Boloniako akordioak, irakaskuntzakarrieraren estatus berria edo ikerketa eta zientziaren internazionalizazioa) eta hein batean, unibertsitate eremuak egun lortu duen konplexutasun maila dela medio, etengabe tentsioan egon beharra derrigortzen diolarik, elementu desberdinak zaharberrituz edo eskari berriak irakurriz, gure testuinguru sozialaren bitartez unibertsitate irakaskuntza sistema baitan kokatzen garelako.

Baldintza guzti hauek izate esanguratsu bat kontuan hartzera bideratu beharko ligukete; problematika unibertsitario amankomun baten existentzia. Honen zenbait adierazle honako hauek lirateke:

- Berrikuntza zientifikoa eta garapen teknologikoaren intentsitatea.
- Elkarlehiaren etengabeko hazkundera.
- Zerbitzu berrien eskaria.
- Erlazioen globalizazioa, ez ekonomikoak bakarrik, baita sozial eta kulturalak ere.

Baina aldi berean, gaur egun Unibertsitatea denaren definizioa proiektu bereziekin elkarlotua dago, erakunde honen ezaugarri espezifikoaren inguruan kontzientzia hartu ondoren eraikiak izan direnak hain zuzen. Gehienbat, desestatalizazio eta dezentralizaziorantz jo duen hezkuntzaren orientazio moderno kontuan hartzen badugu, antolaketa eta kudeaketa eredu homogeneoen agortzearekin bat datozelarik.

Modu honetan, Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco instituzioaren egungo egora deskribatu dezaketen zenbait elementu aurkitu daitezke:

- Euskal unibertsitate publikoak egitura instituzional bat osatzen du, finkatua dagoena eta gure gizartearen eremu sozial, ekonomiko eta kultural desberdinetan parte hartzen duena, non bere gaitasun guztiak martxan jartzeko aukerak aurkitzen dituen.
- Bere antolaketa dezentralizatuak eta bere hiru Campus-en autonomiak finkatze instituzional honetan laguntzen dute.
- EHU/UPV-ren instituzionalizazioak, era berean euskal gizarteak, bere unibertsitate publikoaren baitan jarri dituen espektatibak betetzeari ere egingiten dio erreferentzia, goi-mailako hezkuntzara gazteen sarrera orokor bat dagoen momentuan.
- EHU/UPV-k populazio unibertsitario euskaldunaren segmentuaren eskariaren gutxi gora behera %70 jaso izan du urte hauetan zehar.
- Euskal unibertsitate publikoak tituluen eskaintza zabal bat biltzen du, batez ere bi alorretan banatuak; gizarte zientzia eta juridikoak eta karrera teknikoak
- Eskariaren konzentrazioa dela medio, irakaslekoaren kopuruan handitze nabarmen bat gauzatu da, bere estabilitate maila altuak ezaugarritua, gainera.
- Dezentralizazio organizatiboarekin batera, elebiduntasuna EHU/UPV-ren ezaugarri bereizgarritzat jo dezakegu.
- EHU/UPV ikerketa arloan derrigorrezko erreferentzia dugu, bereziki zientzia esperimentalen eremuan.
- Euskal unibertsitate publikoaren finantzamendu iturri nagusia administrazio publikoa izan da.
- Ain egitura instituzional zabal, konplexu eta dezentralizatu baten kudeaketak eredu kolegiatu-burokratiko bat jarraitu du, erreforma unibertsitarioaren lege ezberdinen harira: erabakiak hartzerako momentuan bizkortasun eskasa eta kudeaketa organoen malgutasun eskasa.

Unibertsitate publikoaren eredu prototipikoa zenbait neke zeinu adierazten dituen manifestaldi batzuk erakusten ari da, azken urte hauetan nabarmenagoak izanik.

Euskal marko instituzionala gainditzen duten faktore batzuk aurkitu badaitezke ere, neke sintoma horiek, gehienbat gertuko ingurune sozialean suertatzen ari diren aldaketen bitartez adierazten dira, hau da, Euskal Autonomi Erkidegoko eremu partikularrean suertatzen diren aldaketa tendentzien bitartez.

Neke sintoma hauek, aspektu hauen bitartez sintetizatu daitezke:

- Aspektu demografikoa. EHU/UPVn nabarmentzen ari da, E.A.E.n jaiotze tasaren beherakada kontsolidatuak bere eskari potentzialaren murrizketa suposatzen duela. Aspektu hau, nabariagoa da euskal unibertsitate publikoaren instituzioa 18-24 urte bitarteko adin tarteko ikasle talde ia bakarrera edo gehiengora espezializatzen joan dela kontuan hartzen badugu.
- Hezkuntza Eskaintza Unibertsitarioaren aspektua. Eremu autonomikoan, komunikazio eta informazio teknologia berrien laguntzarekin nahiz titularitate pribatuko zein agerpen birtualeko goi-mailako hezkuntza eskaintza desberdinak finkatzen ari direla ikusi daiteke.
- Lanbide Heziketa eskaintzaren aspektua. E.A.E.n nabaria den Lanbide Heziketaren berrindartzeak, beste lehiakortasun eragile bat suposatzen du EHU/UPVren titulazioen eskaintzari dagokionean, bereziki goi-mailako ziklo formatiboak kontuan hartzen badira.
- Dimentsio Enpresarialeko aspektuak. Eskari enpresarial eta eskaintza formatibo erregulatuaren arteko lotura beti ere konplexua da. Hala ere, lanpostuen beharren etengabeko aldaketak dirauen egungo egoeran, EHU/UPV, modu adierazgarrian beste hezkuntza eremu batzuk baino astiroago moldatu da, erantzunak emateko bere gaitasuna murriztuz, esaterako Lanbide Heziketarekin alderatuta.
- Lan Dimentsioaren aspektuak. Enplegu bat izateak dakarren segurtasunean bere unibertso axiologiko edo balore sortaren zati handi bat eraiki duen gizarte batek, zenbait titulu unibertsitarioen debaluazio erlatiboak, euskal gazteen artean ibilbide formatiboaren aukeraketaren inguruan aldaketa suposatu dezake, gainera geroz eta populazio kopuru txikiagoa izanik.

Laburtuz, tendentzia guzti hauek, unibertsitateak mantendu duen ibilbide instituzionalaren sostengu izan diren egoeraren galera adierazten dute.

Argi eta garbi dago EHU/UPVk, bere zerbitzu publikoaren paperean, euskal gizarte zibilaren aldetik azken bi hamarkadetan goi-mailako hezkuntzara sarrera eskari orokorrari erantzun egokia emateko gai izan dela. Baina, sarbideen demokratizazio honek, gaur egun ezaugarri berritzaileak aurkezten ditu, lehendabizi ezagutu beharrekoak, beranduago erantzunak eman ahal izateko.

Gaur egun, geroz eta beharrezkoagoa da Unibertsitatea hezkuntza sistema osoan barneratua ulertzea, zeren bere integrazio sozial eta edukatiboan baitago unibertsitatearen arrakasta sozialaren bermea.

Izan ere, egungo mendebaldeko gizarteetan present ditugun hezkuntza tendentzia nagusienak ondorengoak lirateke:

- Garatutako gizarteetan ezagutzaren kudeaketaren estabilizazioa, onura balore edo kapitulu diferentzial modura ulertua. Hezkuntzak egun, inoiz baino gehiago, ezinbesteko paper bat jokatzeko du hiritartasunaren identitate sozialarentzat, hazkunde ekonomikoarentzat bezala.
- Etengabeko edo bizitza osoan zehar mantenduko den formakuntza eta ikasketa, eremu laborala eta teknologikoan suertatzen ari diren hainbat aldaketei eman beharreko erantzun edukatiboa bilakatzen ari da.
- Etengabeko aldaketa ingurune honek, prozesu eta metodo pedagogikoen eraldaketa baldintzatzen du: gaitasunak ikasten jakitera bideratzen dira eta ez hainbeste edukien memorizaziorantz.
- Informazio eta Komunikazio Teknologia Berriek (IKTBak) hezkuntzaren alorrean erronka nagusia suposatzen dute, baina aldi berean aukera bat dira bere etengabeko hobekuntzarako.
- Globalizazio prozesua, Teknologia Berrien bitartez bultzatua, unibertsitatea eta multikulturalismoaren baloreak finkatzeko elementu bilakatu beharko litzateke.
- Hezkuntzari dagokionean, kalitatea beharrezko elementu bilakatzen da ingurune globalizatuan eta goi-mailako nibeletan formatiboa duen gizarte zibilean.

Gure iritziz, EHU/UPV euskal gizartearen hezkuntza unibertsitarioaren eragile aktibo nagusia izaten jarraitzeko aukera, erantzun estrategikoak eman

ahal izateko mekanismoetan datza, nahiz berehalako ingurunean goi-mailako hezkuntzari dagokionean, zein hezkuntza eremuan epe luzerako tendentziei dagokionean.

Gure ikuspuntutik begiratura, eta halako tendentziak agertzen direla ikusita, EHU/UPVk gertakizun berriei arreta jarri beharko die, errealitate berriei, eta horrela egokitze prozesu berriak planteatu. Egokitze hauei ekiteko ezinbestekoa dugu martxan dagoen Goi Mailako Europar Eremuari begiratu. Prozesu hau, La Sorbonako Adierazpenarekin hasten da (1.998) eta Boloniako Adierazpenarekin (1.999) zabaldu eta indartu egiten da. Geroago, Pragako Komunikatua (2.001) eta Bartzelonan ospatutako Estatuetakoa Arduradunen Gailurra (2.002), Goi Mailako Europar Eremua sortzeko prozesuari begira bi urrats nagusi izan dira.

Boloniako akordioak eszenatoki berri bat sortzen dute, bereziki gure eskaintza akademikoen ordenazioaren atalean, baita irakasteko metodo eta kredituak eskaintzeko modu eta irakaste zamari dagokionean. Boloniak maila nabarmeneko aldaketak suposatzen ditu eta prest egon beharko genuke.

Alde batetik, irakaskuntzari dagokionean, gure irakasle eta ikertzaileen segurtasuna bilatuaz, formakuntzarako bekadunentzat aukera berriak aurkitzen saiatuko gara, beraietako asko irakaskuntza karreretan barnetuz plantilak zaharberritzeko asmoarekin, ikertzailearen irudia garatuz edo pertsona kualifikatuak Departamentu unibertsitarioetara barneratuz, irakaskuntza estatutu berri bat eraikiz, bertan egungo legedian jasotzen den irakaslearen figuraz gain, ikerketa bekadunak unibertsitate komunitatearen partaide izan daitezzen.

Bestalde, Hirugarren Zikloak garapen honen lehen sostengua izan behar du. Eremu internazionalen ez dago lehiakor izan eta errekurtsio berriak -ikasleak- jasotzeko gaitasunak erakutsi ez dituen unibertsitaterik eta, bereziki gure garaian ikasketek eta bokazioa ikertzaileak duen garrantziari heltzen dien programarik ez daukanik ere. Ez da garrantziarik gabea ordenazio honetan master, espezialista kurtso edo eta gure irakaskuntza eskaintzen internalizaziorako politika bultzatu eta argitzea. Aldi berean, Hirugarren Zikloko programek bultzada jaso dezaten beka sistema bati jarri beharko diogu arreta eta prozesu formatiboan Hirugarren Zikloaren kalitatea bilatu beharko da.

Ikerketak, aipatu dugun moduan jauzi izugarri bat burutu du. Hazkunde tentsio honekin jarraitu beharrean gaude. Honetarako, beharrezkoa bilakatzen da ikerketa taldeen laguntzeko pausoak ematea, baina aldi berean, ikerketa bokazio berriak jasotzea beharrezkoa da, Gizarte Zientzia eta Humanitateen alo-

rrean batez ere. Ikerketaren jauzi kualitatiboak hiru sostenguren gainean bideratu beharko dugu; lehena, ikerketa taldeen finkatze eta hobekuntza; bigarrena, Institutu Unibertsitarioen sare baten sorrera bultzatzea, egun daudenak garatzeaz gain, berriak ere sor daitezten eta denen artean ikerketaren hazia erein dadin. Sarea, Campus bakoitzean ditugun erabilera anitzeko eraikinetan bildu eta errekonozitu beharko litzateke eta ikerketa zereginak bultzatzeko asmoz tekniko eta pertsonala kontratazioan mantentzen dena. Proposatzen dugu hirugarren ordenazio sostengua, bere ondorio guztiekin, jauzi kualitatibo hau onartzetik dator. Unibertsitatearen ikerketa gaitasunak gora egin badu, Zentru Teknologikoak bere baitan sortzeko ordua da, ikertutakoarekin seriotasun zientifikoa, etengabeko hobekuntzarekin eta ikerketa basikoan oinarria duen zientzia aplikatuarekin elkarbanatzeko asmoz.

Unibertsitateak, bere kudeaketa praktika eta zerbitzuen antolaketari dagokionean etengabeko zehazte eta birdefinizio prozesuak behar ditu. Filosofia argia da; zerbitzuak bezeroei gerturatzean datza, subsidiaritate eta campus desberdinen autonomia eraginkortasunaren printzipioari jarraituz eta era berean, zerbitzu bakoitzak jokatzeko duen papera argitu beharko litzateke.

Baina, hau guztia Unibertsitatea "zerbitzu enpresa" bat ere badela ahaztu gabe eta enpresa modura, kasu honetan departamentu komertzial bat sortzeko eta bultzatzeko beharra du, proposatu, kudeatu eta eta praktika unibertsitarioarentzat aktibitate eremuak aurkitu ditzan gure inguruneko entitate publiko zein pribatuetan. Funtzio hau bete ahal izateko, beharrezkoa da gure Unibertsitatearen irudi korporatibo bat sortzea, argia eta gardena, ikasle, irakasle eta PASen unibertsitatearekiko "bakoitzaren" identifikazio maila ahalbidetuz.

Ezin dugu, ez PAS eta ez ikasleetaz ahaztu. PASak barne promoziozko politikak behar ditu, zerbitzu desberdinen argitze konpetentziala, giza eta teknologia bitarteko gehiago eta, prestakuntzen hobekuntza, hala nola, ordutegi malgutasuna eta euskaldunizazioa.

Ikasleak, argitu dugun moduan, unibertsitate sistemaren sostengu nagusiak dira. Gure arreta merezi duten neurri sorta bat egon badagoela uste dugu, adibidez Unibertsitate Ikaslearen Behatokiaren sorrera, lan zentruetan formakuntza, unibertsitatean enplegu bulegoen sorrera, beren errepresentazio instituzionalaren bultzada, unibertsitateko artikulua desberdinak saltzeko denda desberdinen promozioa bultzatu edo, unibertsitate erresidentzien eraikuntza.

Baina Unibertsitateak partehartze egiturez osatzeko beharra dauka, unibertsitate komunitatearentzat oinarrizkoak diren gaien inguruan pentsamendu estrategikoa sortzeko. Pentsamendu estrategikoak ez du ahaztu behar, Gerentzia edo Zerbitzu Orokorren egitura bezalako gai beharrezko eta ageriak, bertatik azpiegitura lan handiak eta zerbitzu eta obra zehatzen planak kudeatu behar baitira.

Atal hau ez dugu itxi nahi finantziarioari buruz jardun gabe. Uste dugu, honek finantziarioa *zertarako* nahi dugun galderaren nagusitasuna beharrezkoa duela eta ez hainbeste *zenbat* galderaren gainean. Gure Unibertsitatearentzat inguruneko gizarte europarren berezkoak diren inbertsio parametroen nagusitasunean oinarritzen den finantziario filosofia bat jarraitzen dugu. Zeren eta, hezkuntzan inbertsioa burutzea eta ikerketan inbertsio publikoa bultzatzea, ezagutzaren gizartearen eta Euskal Herriaren etorkizunaren oinarri dira. Horregatik, Unibertsitatean inbertitzea etorkizunean inbertitzea dela pentsatzen dugu eta ez dagoela ez herri ez gizarterik, ongi finantziatutako Unibertsitaterik gabe, ezagutza berriztatzailearen sortzaile, belaunaldi berriak prestatu eta formatzen dituen eta bere giza kapitala erreziklatzen duena bilakatu nahi badu behintzat, ezagutzaren gizartearen sare mardulean paper bat jokatzeko asmoz.

Argi dago beraz, geroaren alderdi gertukoena zenbait gertakari gordetzen dituela, nahi izan ezkereto etxekoiagoak; duela gutxi onartu ziren Estatutuetan biltzen diren elementuen garapenaren beharra. Elkarbizitzarako oinarrizko arau batzuk sortu eta finkatu ditugu eta hauek garatu egin behar ditugu. Lehen bait lehen gauzatzeko lana dugu hauxe.

Ez dugu ahaztu behar, unibertsitate-euskal osasun sistema erlazioak hartu duen garrantzia. Erregulazioa planteatzeko momentua iritsi dela uste dugu, erlazio honen dimentsio anitzak akordio edo konbenioen bitartez gauzatu.

Unibertsitatearen euskalduntze politika, Euskalduntze Hirugarren Planaren bitartez kudeatu beharko da –gure hizkuntzan irakaskuntza eta ikerketa bultzatzeko helburuak betetzeko tresna zehatz eta beharrezkoa-. Baina euskararen politikak ere beste errealitate batzuei arreta jarri beharko die, Euskararen Institutuaren finkatze definitiboa edo euskarazko testuak eta aldizkariak argitaratzeko politika editoriala bezalakoak.

Modu berean, Euskal Unibertsitate Legean aurreikusten diren tresnen garapena bultzatu beharko dugu, Kreditazio eta Ebaluaketa Euskal Agentzia, kontratatutako irakasle goaren figura berriak edo unibertsitate ordenamendu berriaren

bitartez sortutako arau berriek diseinatutako finantziario sistema bezalako en bilakaera, hain zuzen.

Gogoan hartu behar dugu egungo unibertsitate testuinguruak instituzioa birpentsatzera bultzatzen gaituztela. Informazio eta komunikazio teknologia berrien iraultzaren baitan gaude. Globalizazioak jardute eremu berri bat irekitzen du eta barrura zein kanpora begiratzearen beharra sortzen duten aktibitate sorta bat derrigortzen digu, euskal Unibertsitateak historia asko, orain ederra eta gero handi bat itxaroten dituela ahaztu gabe. Eta gainera, ezaugarri zehatzak ditu; irakaskuntza, ikerketa eta ingurune sozial batetan barnerapena.

Bere helburuen unibertsalitatea, testuinguru konkretu batean dituen zereginen zehaztearekin topatzen da: euskal gizartean, hain zuzen. Honekin adierazi nahi duguna zera da, unibertsitate lanbidearen zeinu tradizionalak gain-irakaskuntza eta ikerketa- ondare kultural bat eta gizartearekin erlazio estu bat mantendu behar ditugula. Hauek dira gure helburu eta gure eginkizunak. Lortu ahal izateko, ondoren datozen 6 printzipio eta 12 ekintza eremu.

GIZARTERA IREKITAKO UNIBERTSITATE BATETARAKO KUDEAKETA PROGRAMA

GIDATZEN GAITUZTEN PRINTZIOAK

I - GIZARTERA IREKITAKO UNIBERTSITATEA

Ekintza eta lorpen unibertsitarioak gizarterantz bideratuz. Konpromezu hau euskal gizartearen behar ekonomiko eta sozialei eginiko ekarpenetan zehazten da. Ate irekien politika bat, komunitate unibertsitarioko kide guztien iritzien errespetuan, aniztasunean, kritikan, eztabaidan, akordioaren bilatzean eta erantzunkizunezko parte hartzean oinarritutako politika bat.

2 - GIZARTEAREKIKO KONPROMEZUA

Botere publiko eta pribatuekin elkarrekiko konfiantzazko hitzarmena ezarriz. Errespetuan, elkarrekiko erantzunkizunean eta leialtasun instituzionalean oinarritutako hitzarmena. Institutio publiko eta pribatu guztietan konfiantza eta sinesgarritasuna sortuko duen hitzarmena.

3 - UNIBERTSITATE ERANTZULE BAT DEFENDATU

Barruranzko Hitzarmen Sozial baten bitartez, unibertsitarioen Unibertsitatearekiko praktika onak eta portaerarako kode espezifiko bat sustatu.

4 - IDENTITATE UNIBERTSITARIOA SENDOTU

Unibertsitarioengan Unibertsitateko instituzioaren identitate ezaugarriekin, aberastasun kulturalarekin eta bere patrimonioarekin identifikatzeko marko kognitibo egokia eragingo duen kultura sustatu.

5 - JARDUERARAKO MARKO MALGUAK LAGUNDU

Zerbitzu unibertsitarioak unibertsitarioei zerbitzu bat emateko daudela uste dugu, nahiz eta hauek ikasleak, irakasleak edo administrazio eta zerbitzuetako langileak izan. Hau da gure oinarritzko filosofia.

6 - UNIBERTSITATEAN AUKEREN EGITURA BAT SORTU

Honekin esan nahi dugu, lortu nahi duguna komunitate unibertsitarioko kide guztien zeregina erraztea dela, talde unibertsitario ezberdinetatik sortzen diren neurri berritzaileak bultzatu eta proposatu daitezten laguntza eman, eta neurri guzti hauek bideratu eta ekintzarako estrategia bat sortuz.

HAMABI EKINTZA ESPARRUAK

I. EKIN ARLOA

IRAKASLEGO UNIBERTSITARIOAREN GARAPEN, PROMOZIO, SARTZE ETA BERRITZE PLANA

ARGUDIAKETA

Unibertsitateak jasan dituen egiturazko aldaketak, irakasleen gehiegizko kopuruarekin, ikasleen matrikulaziaren jeitsierarekin, eta legearen ordenamendu berriarekin batera, irakasleengan sortutako segurtasun eza eta ziurgabetasuna eragin ditu.

Bestalde, beste bigarren arazo batekin topatzen gara; Bokazio unibertsitario berriek hezkuntza egituran sartzeko duten kapazitate eskasa. Hau da, sailetako gazteenen ikerkuntza eta irakaskuntza kapazitate handiarekin batera, UPV/EHUK karrera berriak bideratu eta promozionatzeko dituen baliabideak eskasak dira.

Horrela, kontratazioa ezagutza berriak eta sistema unibertsitarioan egoteko era berriak gehitu ahal dituzten irakasle kualifikatuei zabaldu behar dugu. Era berean, beharrezkoa da unibertsitateko irakaslegoaren sari ekonomikoen politika bat berreskuratzea, lan unibertsitarioa baloratu eta saritzeko modu egoki bat bezala.

NEURRIAK

- Printzipio orokor bezala Segurtasunarena garatu nahi dugu, unibertsitatea eta irakaslegoaren arteko kontratu guztietan eragina izan dezakeena, batez ere kontratu laboraletan.
- Karrera akademikoan bekadunak diren doktoreak sartu eta horrela irakaslegoaren piramidea berritu. Honetarako, irakasle plantilen berritze planifikatua bermatuko duten plazak sortzeko konpromezua hartzen dugu.

- Jadanik osatuta dauden sailetan irakasle eta ikerle kualifikatu berriak sartu.
- Langile ikerlarien irudia garatu.
- Unibertsitatean egoteko era ezberdinak sustatu, gaur egungo marko legalari, ahal den neurrian, malgutasuna emanaz.
- Irakaslegoaren irudi berrientzako Irakasle Estatutu bat garatu eta, Estatutu honetan, sailetara atxikitutako bekadunen sartzea aztertu.
- Erakunde- lan kontratudun irakaslegoaren arteko erlazioan lan-negoiazioa ardatz izango dugu.
- Irakaskuntza eta ikerketagatik lortutako irakaslego unibertsitarioaren Sariak bultzatu.

2. EKIN ARLOA

JARDUERA AKADEMIKOEN PLANA

ARGUDIAKETA

Hurrengo urteetako erronka nagusia Boloniako Akordioek unibertsitateko egituran dituzten ondorio praktikoetara egokitzea izango da. Erronka adierazgarria da, tituluen mapa, kredituen sistema, ikasle-irakasle harremana eta irakaskuntza metodoak berriz irakurri eta planteatzera behartzen baikaitu. Boloniarekin bat eginez, gure graduondoko ikasketen sistema argitzeari, mundu akademikoan Hirugarren Zikloaren txertatzeari, bere proposamen akademikoaren internazionalizatzeari eta erakunde publiko eta pribatuetara irekiak dauden espezializazio kurtso malguak eskaintzeko jarduera marko baten aldarrikapenari ekin beharko diogu. Guzti honen helburua, eskaintza akademikoa, euskal gizartearen eta enpresaren egituraren prestakuntza beharrei egokitzea da.

NEURRIAK

- Boloniako akordioaren ondorioak ebaluatu eta kudeatzeko egitura zehatzak sortu.
- Boloniako argitan, tituluen kuadroaren berrikusketa egin. Unibertsitate barneko akordio eta adostasuna bilatuz, argitasunez, berrikusi beharreko aspektuak eta eztabaidan dauden tituluak adierazi.
- Masterren eskaintza argitu, gure Unibertsitateko espezialitateetara gehien egokitzen dena definituz.
- Graduondoko kurtsoen eskaintza berezi bat espezializatu. Eskaintza hau, Unibertsitateak aitzindari izan nahi duen aspektuen adierazle izan behar du. Ezarritako eskakizunen arabera garatu ahal daitezkeen giza baliabide eta baliabide tekniko egokiak jarri behar dira.
- Hirugarren Zikloak bultzatu egitura zehatz bat sortuz, Hirugarren Ziklotako Institutu bat. Egitura honen oinarritzko funtzioa kurtsoak programatu eta promozionatzea da. Egitura hau finantziatorako instrumentu berrietaz baliatuko da, hauek kurtsoen berrikuntza, diru iturri propioak, irakasle

gonbidatuen kurrikulua, ikasleen jatorria eta arrakasta akademikoa sari-tuko dutelarik.

- Hirugarren Zikloko eskaintza internazionalizatu, dagoeneko beste unibertsitateekin existitzen diren akordioak indartuz eta merkatu akademiko berriak irekiz, batez ere Europa, Latinoamerika eta Ertamerikan.
- Hirugarren Zikloko irakaslearen irudia bultzatu.
- Hirugarren Zikloko programak baliabide ekonomikoetaz hornitu, enpresa eta erakunde publiko eta pribatuetara zuzendutako kurtso espezifiko eta espezializatueta lankidetzaz bilatuz. Kurtso hauek espezialistak edo iraupen laburrekoak izan daitezke, gizartearen eta lan merkatuaren beharrei erantzuteko pentsatuak.
- Fundazio Unibertsitario bat sortzeko aukera legalak aztertu, ezaugarri hauetako programak lantzeko eta sendotasun bat emateko, beti proposamenetan malgutasun eta trinkotasun bat bilatuz.
- Maila honetako irakaskuntzako kurtso espezifikoak emateko irakasleak kontratatuzeko programa bat sortu.
- Hirugarren Zikloko ikasle atzerritarrentzat 50 beka sortu, ikerketa eta irakaskuntzarako zaletasuna sustatzeko eta gure Unibertsitateko matrikula erakargarria egiteko.

3. EKIN ARLOA

IKERKETA SUSTATZEKO PLANA

ARGUDIAKETA

Ikerketa unibertsitate erakundea eusten duten ardatz nagusietariko bat da eta unibertsitate egiturako identitate zeinu bat. Ondorioz, beharrezkoa da bere hazkundera eustea eta bere egiturak lortutako heldutasunari egokitzea, bikaintasunaren zabaltzea bermatuz, ikerketa zaletasun berriak sustatuz eta sistema mantentzen eta birsortzen duen masa kritiko bat sortuz.

Unibertsitateko ikerketarako politikak bost oinarri ditu. Zaletasun ikertzaileen sustapena, ikerketa taldeen garapen eta trinkotzea, Institutu Unibertsitarioen sare baten sorrera, Zentru Unibertsitario Teknologikoen eraikitzea, eta ikerketa lanetan aritzeko langileekin hornitzea.

NEURRIAK

- Teknologi, Osasun eta Zientzia Esperimentaletako ikerketa proiektuak sustatu.
- Gizarte Zientzietako eta Humanitateetako ikerketa proiektuak bultzatu.
- Ikerketarako zaletasunak lagundu, ikerlari gazteen proiektuak bultzatzeko jarduera zehatzak programatuz.
- Ikerketa laguntzarako langileen eta laborategiko teknikoen kontratazioa.
- Institutu unibertsitarioak eta ikerketarako zenbait azpiegitura kokatzeko erabilpen anitzeko eraikuntzen sortzea.
- Dagoeneko izaera duten Institutu unibertsitarioen trinkotzea, baliabide pertsonal eta teknologikoekin hornituz. Gaur egungo marko legaleko baldintzak kontuan hartuz Institutu Unibertsitarioen sorrera bultzatu.
- Zentru Teknologiko Unibertsitarioen sorrerarako proiektu bat landu eta garatu.

4. EKIN ARLOA

UNIBERTSITATEAREN KUDEAKETA ETA ANTOLAKETA PLANA

ARGUDIAKETA

Azkeneko hamarkadetan Unibertsitatea esponentzialki hazten ari da. Hazkunde honek bere kudeaketa eta antolakuntza sistemetan konplexutasun handia sortu du. Aldi berean, erakundeak instrumentuak behar ditu, aldaketa bideratu eta posible egiten duten mekanismoak, beharrak kudeaketarako eta antolamendurako metodo berrietara egokituz. Euskal Herriko Unibertsitatearen kasuan, egoera hau dezentralizazioa eta honen ondorioz sortutako Kanpusaren autonomiarekin osatzen da. Beraz, konplexutasun handiko testuinguru honetan modeloarekin asmatzea nahitaezkoa da.

NEURRIAK

- Sailen, Zentruen, Kanpusen eta Unibertsitateko Zerbitzu Orokorren bete beharren berrikustea, autonomia maximoaren ideiarekin eta ordezkatzeko printzipioaren arabera, bai Kanpusentzako eta bai Unibertsitateko Sailentzako.
- Sarea ezarri zerbitzu unibertsitarioak antolatzen dituen printzipio moduan eta interdependentzia antolamendu unibertsitariorako oinarritzako arau bezala.
- Zerbitzu administratiboak eta irakaskuntza zerbitzuen bereizketa. Lehenengorako kudeaketaren profesionalak behar ditugu.
- Zerbitzuei buruzko etengabeko informazioa, kudeaketa eta zuzenketa posible egin eta bideratzen duten tresnak sortuz.
- Zenbait ikastetxe eta sailetan hasitako plangintza estrategikoak indartu eta jarraipenari ekin. Orain arte egindako lanetan oinarrituz eta gobernu programak azpimarratutako hainbat ildoekin aberastuz.

5. EKIN ARLOA

ADMINISTRAZIO ETA ZERBITZURAKO PERTSONALAREN PROMOZIORAKO PLANA

ARGUDIAKETA

Euskal Herriko Unibertsitate Publikoa garatzeko Administrazio Zerbitzurako Pertsonala ardatz nagusietariko bat da. Administrazio Zerbitzurako Pertsonalarekin harremanak bideratzeko honako aspektu hauek funtsezkoak dira. Lehenengo. Barruko promozioa bultzatzeko tresnak. Bigarrenik, samarturik dauden zerbitzuetarako giza baliabideak eta baliabide teknologikoak gehitu. Hirugarrenik, lanpostuen balorapenari ekin, eta, laugarrenik zerbitzu bereziak bultzatzeko ekimenak sustatu, liburutegiko zerbitzuak bereziki.

NEURRIAK

- Administrazio Zerbitzurako Pertsonalaren barne promozioa bultzatzeko tresnak sortu gerentziaren laguntzarekin.
- Lanpostuen balorazioa monografia berezien bitartez.
- Lanpostuen Eskaintza Publikoaren ikerketa, analisisia eta egokia izanez gero, bere ezarpena unibertsitatean.
- Lan eta administrazio ekintzetarako bekadunen plazak kentzea.
- Zerbitzu unibertsitario ezberdinetan giza eta teknologi baliabide ugariagoren horniketa.
- Liburutegiari arreta berezia eskaini. Giza baliabidez, baliabide teknologikoez eta aurrekontuez hornituz.
- Ordutegiaren malgutasunaren azterketa Administrazio Zerbitzurako Pertsonalaren integrazioa hobetuz errazteko.
- Lanpostu eta zerbitzuen euskalduntzea Euskalduntzeko Hirugarren Egitamua ardatzek dioten arabera.

6. EKIN ARLOA

IKASLEENTZAKO EGITASMOA

ARGUDIAKETA

Unibertsitateko ikasleek hainbat urte eman beharko dute unibertsitate-prestakuntza burutu artean, hartara sarbide egokia behar dute. Horregatik ere, eskura jarri behar zaizkien bitartekoek, prestakuntzaren osagarri bezain beste, hiritar gisa garatzeko lagungarri izan behar dute. Bitartekootan funtsezkoenak, euren egoerari buruzko ikuspegi estrategikoa eratzen laguntzen dietenak dira eta berauek suspertzeko baliabide bat proposatzen dugu: "Ikasleen Behatokia".

Halaber, ikasleen ekimenak suspertu nahi ditugu, haiek beraiek kudeatutako denda txikien zabalera erraztuz, esaterako. Ikasleen elkartzeko gaitasuna ere landu eta indartu behar da, euren elkartzeko tresnak garatuz eta euren ordezkapen-erakunde zein moduekin konfiantza izanez. Baina lan-etorkizuna eta lan-munduaz duten ezagutza ere ez dugu ahaztu behar. Horretarako, Unibertsitatean bertan enplegu-bulegoak sortu behar dira eta lan-zentroetan egiteko prestakuntza egitasmoak sustatu behar dira. Neurri hauek Erasmus-en politika indartzearekin batera ezarriko dira, izan ere, Erasmus-en jauzi kualitatiboa ematen lagunduko duten baliabideak sortu behar baitira.

NEURRIAK

- Ikasleen Behatokia sortzea, XXI mendean ikasleek izan ditzaketen kezkak, eginkizunak eta ekimenak eurek berek proposatu eta analizatzeko tresna izan dezaten.
- Ikasleen Arartekoaren Bulegoa sortzea, Unibertsitarien Arartekoaren lan-kidetzan.
- Lantokietan egiteko prestakuntza egitasmoak sustatzea.
- Campus-etako Enplegu-Bulegoak sortzea, Langai-rekin elkarlanean, berauek bai Unibertsitateko aldiaren zein gerokoan suerta daitezkeen lan-egitasmoak edo lan-aukerak proposatu, diagnostikatu, kudeatu eta zabalduko dituzte.

- Unibertsitatera etorri berri diren ikasleei harrera egiteko planak indartzea.
- Ikasleentzako informazio-bulegoak indartzea.
- Unibertsitateko ikasleek, ehuneko 5etik 10era, Erasmus programan esku hartzea izan dezaten behar beste aurrekontua eta antolakuntza handitzea.
- Ikasleen Kontseiluaren ordezkapen instituzionala suspertzea, ikasleen ordezkapenaren giltzarria izan dadin. Hartara, behar diren finantziabideak eta azpiegiturak eskura jarriko zaizkie.
- Unibertsitate gaiak saltzeko dendak txikiak irekitzea erraztea eta, behar izanez gero, bultzatzea. Denda hauek, ikasleek beraiek kudeatzeko izango dira.
- Bekadunaren Estatutua egokitzea, bekadunen betebeharrak prestakuntza-izaera izan dezaten, lan-izaeraren ordeiz.
- Alokatzeko etxe edo egoitzaren bila dabiltzan ikasleei, Unibertsitatearen bermea eta laguntza eskainiko dieten bulegoak bultzatzea.
- Unibertsitate-egoitza bi eraikitzekeo analisisia eta proposamena bultzatzea.

7. EKIN ARLOA

UNIBERTSITATEAREN IRUDI ETA ESTRATEGI PLANA

ARGUDIAKETA

XXI mendeko unibertsitatea eraikitzerakoan, unibertsitateak kanpokoei zein barrukoei helarazi nahi dizkien balio eta sinboloak biltzen dituen irudia landu behar da. Ezinbestekoa da korporazio-irudi bat izatea, eta partaide guztiei helarazi behar zaie korporazio-irudia. Unibertsitatea argi identifikatzen duen sinbologia, bere manera onek bezain bat, Unibertsitateak daukan erakunde-antolabideak eta sortzen eta hedatzen dituen jarduera zehatz eta ezagunek zertzen dute.

NEURRIAK

- Marka propioa sortzea, berori zabaltzeko marketin ekimen eraginkorra eginez.
- Unibertsitateko errotuluak, markatzaileak, eta abar argi zehaztea.
- Campusguztietan elkartzeko tokiak ("Faculty Club") sortzea, Unibertsitateko partaideek elkarrekin aritzeko eta iritziak elkartrukatzeko tokia izan dezaten.
- Euskal hiriburu bakoitzean kultur politika berezia bultzatzea, zeinek bere egitaraua, hitzaldi, eztabaida, antzerki, musika eta abarrez osa ditzan.
- Unibertsitateko manera onak burutzeko Hitzarmena lortzea, berau, geure Unibertsitatearen izaera adierazteko eta ezagutarazteko, Unibertsitateko kide guztiek sinatu eta bultzatu ahalko dute.
- Enpresen Gizarte-Erantzukizunaren printzipioak bereganatu ditu Unibertsitateak, gizartearentzako korporazioaren balantze-txostena barne izango duelarik.
- Unibertsitateko kirol zerbitzuak bultzatzea, jarduerak lagunduz, - Unibertsitatea enpresen gizarte-erantzukizuna sustatzen arituko da-, kiroldegiak erabiltzeko hitzarmenak eginez edo beraietan parte hartuz.

8. EKIN ARLOA

UNIBERTSITATEA EUSKALDUNTZEKO PLANA.

ARGUDIAKETA

Euskara, irakaskuntzan, ikerkuntzan edo adierazpenetan erabiltzea gure gizartearen ezaugarria da. Unibertsitateak lan eskerga egin du, euskalduntze planen bitartez, bere eskaintza gizartearen eta irakaskuntzaren eskaerei egokitzen. Ahalegin hau bukatzeke dago oraindik orain, badira gure ikasketetan ahalegin osagarria behar duten alderdi batzuk.

Halaber, irakaskuntzak eskuratu dituen baliabide berriak direla eta, egokitze lana egin beharra dago, bai testugintzan, bai euskarazko aldizkari zientifikoaren zabalkuntzan. Unibertsitateak oinarrizko eta funtsezko tresna antolatu zuen, Euskara Institutua, alegia, politika honen giltzarria izan dadin, indartu eta sustatu behar den institutua.

NEURRIAK

- Euskalduntzearen Hirugarren Planak jorratu eta osatu behar dituen lizentziatura eta diplomaturetan indar berezia egitea.
- Euskara Institutuaren jarduerak eta eginkizunak bultzatzea eta laguntzea.
- Euskarazko baliabide eta material pedagogikoen argitarapena bultzatzea.
- Zientziaren lan klasikoaren itzulpena bultzatzea, bereziki Gizarte Zientzien arlokoak.
- Unibertsitarioek idatzitako euskarazko literatur saria sustatzea.
- Euskarazko zientzi hedapen-testuentzako urteko sari bat bultzatzea.
- Euskarazko entseientzako urteko sari bat bultzatzea.

9. EKIN ARLOA

TEKNOLOGI GARAPEN ETA BERRIKUNTZARAKO PLANA

ARGUDIAKETA

Unibertsitateak bere ingurumenean ondo kokatu behar du, informazioaren gizarteak aurrean jartzen dizkion betebeharrei erantzun egokia emango badie. Teknologia berriak ezinbesteko baliabideak dira, ikerkuntza eta irakaskuntzan ezin alboratuzkoak. Baina, era berean, unibertsitatearen konplexua antolatzeak eta kudeatzeak berrikuntza teknologikoa behar dute..

Horregatik, Unibertsitateak teknologia berrien sistema izateaz gain, antolakuntza- eta kudeatze-sistema egokiena lortu behar du, beti ere, teknologia berrien erabiltzaileek behar duten zerbitzu eitea lortze aldera. Etengabeko egokitzapenak aliantza estrategikoetan, hala nola Unibertsitateari informazioaren gizarteak botatzen dizkion erronkei aurre egiteko balio duten ekimen guztietan parte hartzera garamatza.

NEURRIAK

- Gaur erabilgarri dauden sare telematikoak bultzatzea.
- Erakundearteko partzuergo eta konbenioetan parte hartzea, Unibertsitateak erabiltzen eta partekatzen dituen lotura informatikoak bultzatu asmoz.
- Irakaskuntzari eta ikerkuntzari behar bezala lagun diezaieten, zerbitzu informatikoak garatzeko teknikoak kontratatzea.
- Sare telematikoak berroneratzeko aurrekontuak.
- Unibertsitateko Campus Birtuala bultzatzea, indar berezia eginez Fakultate Birtuala sortzeko eta berau gure Unibertsitatearen eskaintzan ager dadin, honela esparru berri hauetan sartuko gara eskura ditugun informazio-teknologiekin.
- Informatika arautegiak berraztertzea eta egokitzea, Cidir-en lana eta eginkizuna eguneratze aldera.
- Baliabide informatikoak, Unibertsitatearen beharrianen eta ahalmenen arabera egokitzea.

- Informazioaren Gizartean modu aktibo batean lan egitea, Eusko Jaurlaritzaren EIGP-ean, eBizkaian, eGipuzkoan, eAraban parte hartuz.
- Prestakuntza jarraitua TICS-etan, araututako irakaskuntza alderdi batean edo bestean ordezkatzeko duten ekimen berrietan parte hartzeko.

10. EKIN ARLOA

ENPRESAREKIKO HARREMAN PLANA

ARGUDIAKETA

Unibertsitatearen betebeharreko nagusietako bat gizarte-inguruaren harremana lantzea da. Unibertsitatearen izaera ondo eta argi definitzen du "zerbitzu enpresa" izateak. Gizartearekiko harremanak, neurri handi batean, Unibertsitateak enpresa munduarekin dituen loturretan ematen dira. Hala izanik, Unibertsitateak, bere barne estrategia zehaztuz, enpresa-munduan parte hartzeko behar dituen kudeatze-bide egokienak sortzen ditu, honela, bada, gizarteari zerbitzuak eskaini ahal dizkion bezala, gizartearen beharrak bereganatu eta aukera bihurtu ahal ditu.

NEURRIAK

- Teknologien Transferentziarako Bulegoa bultzatzeko Unibertsitateko Fundazioa bat sortzea.
- Fundazio horretan Merkatal Saila sortzea, Unibertsitateak jardun ditzan arlo berriak proposatu, aurkitu, kudeatu eta ebaluatuko dituen.
- Merkatal sare horren barruan zerbitzu berezia sortzea, helburu honekin: udal, ahaldundi eta enpresekin elkarlanak proposatu, piztu eta ezagutaraztea.
- Unibertsitateak "zerbitzu-enpresa" izaera landu behar du. Helburua, erakunde horietan guztietan gure partaidetza handitzea da, unibertsitate-zerbitzuak eskainiz eta komeni diren ekimenetan elkarlanean arituz.
- Unibertsitatearen Zentroetan, Proiektu Kudeatzaileak egongo dira. Unibertsitatearen merkatal Buruak zuzendu eta koordinatuko ditu. Hiruhilekoan behin, helburuen, egindako edo egiten ari diren proiektuen eta lortutako emaitzen txostena aurkeztu beharko dute.
- Unibertsitatea mundu zabalera ateratzea, nazioarteko konbenioetan eta aliantza estrategikoetan parte hartuz.
- Ikertzaileak enpresara igarotzea erraztuko duen egitaraua sortzea, hartara, hitzarmen bereziak egingo dira, ekintza edo jarduera jakinetarakoak,

ikerkuntza-estrategiak proiektatzekoak, edota enpresen proiektu estrate-
gikoetarakoak.

- Unibertsitatearen irudi-marka sortzea, dendetan eta merkatal guneeetan anagramadun hainbat gai salduz, siglak hedatuz, eta abar.

II. EKIN ARLOA

UNIBERTSITATEKO GARAPEN-PLANA

ARGUDIAKETA

Arestian aipatutako arloak pentsamendu estrategiko batean ere zehaztu behar dira, hau da, hartutako politiken, helburuen eta berauen lorbideen balioa eta egokitasuna egiaztatzen duten neurri multzo batean. Hala izanik, Gerentzia da oinarrizko organoa estrategia honetan, hala nola azpiegituren politika edo erakunde publiko eta pribatuen arteko harreman esparru egonkorra. Guk, Unibertsitatearen eta Gizartearen arteko harremana era natural eta norma-lean eraman nahi dugu, Gizarteak Unibertsitateari bere berezko atala iriztea nahi dugu.

Alderdi honetan, ez dugu ahaztu behar osasun-antolakuntzarekin harreman esparru berria sortzeko dugun beharra. Euskal Osasun Zerbitzuarekin, alegia, Osakidetzarekin, hitzarmenik lortzea izan daiteke biderik eraginkorrena.

Unibertsitateak bere estatutuetan azaltzen den arau antolakuntza garatu behar du, baita autonomi lege-esparru berritik datorrena ere.

NEURRIAK

- Erretorearen inguruan lan eta gogoeta estrategikorako taldeak sortuko dira, horietan bertako eta kanpoko unibertsitariak parte hartuko dute, oinarrizko bost auzi hauen gainean pentsamendu estrategikoa osatzeko:
 - 1.- Unibertsitatearen geroko joerak.
 - 2.- Irakasle karreraren egon daitezkeen aldaerak eta eraberritzeak.
 - 3.- Ikerkuntzaren betebeharra ezagutzaren gizartean.
 - 4.- Unibertsitate/enpresa lotura.
 - 5.- Bolonia bitarteko eta geroko aldaketak eta ondorioak.
- Campus-etan azpiegituren garapena proposatzea.
- Harreman eredu bat planteatzea, Osasun Zientzien irakaskuntza eta ikerkuntza hitzarmenen bidez ospitale zein asistentzi jardurekin uztartzeko.

- Gerentzia egitura berria sortaraztea.
- Datozen lau urteetan egin beharko azpiegitura planak zehazki definitzea, indar berezia eginez Campus-etako azpiegituretan, batez ere Leioako Campus-eko lanean; horrez gain, hasitako lanak ezarritako denboran kudeatzen jarraitzea.
- Unibertsitatearen Campus-etako obrak eta zerbitzuak zehaztea.
- Unibertsitatearen Estatutu berrietan azaltzen den arau-antolakuntza garatzea.
- Autonomi Legediak ezarritakora, Arautegia eta unibertsitateko jarduerak egokitzea.
- Erakunde pribatu eta publikoekiko harreman-esparrua diseinatzea.
- Banku eta Aurrezki Kutxekin egindako akordioak berriro irakurri.
- Udako ikastaroetarako ekintza berriak eta estrategikoak proiektatzea eta finkatzea.
- Campus barneko zerbitzuen artean, bidai agentziak, liburudendak eta abarren artean, lehia areagotzea.

12. EKIN ARLOA

UNIBERTSITATEA FINANTZIATZEKO PLANA

ARGUDIAKETA

Finantziazioa da pentsatutako politika aurrera eramateko nahitaezko bidea. Unibertsitate-sistemek gaitz kronikoa dute finantziazio eskasa. Egia da, unibertsitatea bezalako inguru batean finantziazioa bestelako ikuspegi batetik behatu behar dela, unibertsitatea baita ezagutzaren gizartea garatzeko funtsezko erakundea.

Bertan parte hartzeko, finantziazio ona behar da, euskal gizarteak argi eta tinko egin behar du bere etorkizunaren alde, eta hau ezin da izan bere Unibertsitatearen alde egin ezean. Bestalde, unibertsitate erakundeak eskura behar ditu bere gestioa eraginkor eta bikain ahalbideratzen duten baliabideak.

NEURRIAK

- Zertarakoari erantzungo dioten programa zehatzak definitzea.
- Datozen urteetan dirulaguntza EAeko BPGren % 1,8ra arte igotzea.
- Unibertsitate produktuen salmentaren bidez, autofinantziazioa aurrekontuaren ehuneko 10era arte igotzea, azken lau urteotan, hau da, gaurko kopuruaren halako lau egitea.
- Auditoriak maiz egingo dira, dirua zelan gastatzen den ezezik, gastuaren eraginkortasuna aztertzeko ere bai. Honela, gastuaren maila zuzentzeko eta hobetzeko tresna izango dugu.

UNIBERTSITATE ERANTZULE, ERAGINKOR ETA GIZARTERA IREKIA GESTIONATU

Euskal Herriko Unibertsitateak gizartean duen lekua eta eginkizuna berriro definitu behar du: erakunde-izaera indartuz, garai honetako irakaskuntza eta ikerkuntza beharrak ondo asetuz, zerbitzuak ugalduz, bere gaitasunak bikain landuz eta gizartera irekirik aritzeko nahia eraberrituz, gizartearen eta ekono- niaren eskaerei hobeto erantzute aldera.

Gizartea eta Unibertsitatea uztartzeak unibertsitate-politika beste modu batera, beste ikuspegi batetik eta beste eginera batzuen bidez pentsarazten eta eginarazten digu. Gizarteari lotutako unibertsitate batek ez du zentra- lizaziorik, ez gidaritza esturik behar, aitzitik, autonomo eta beregain izanik, lorpenak eraginkor eta arduratsu erdiesteko tresnak baizik.

Unibertsitate eta Gizartearen arteko loturak hobetu nahi dituen kudeatze lanak kideen, sailen eta unibertsitate-institutuen ekimenak sustatu behar ditu, giro emankorra eta lagungarria sortuz. Erakunde bat zenbat eta konplexuago izan, orduan eta hutsalagoak dira kontrol eta gestio zentralizatuaren mekanismoak eta orduan ere errentagarri eta eraginkorragoak autonomiaren eta deszentra- lizazioaren politikak.

Gizartera irekia izan nahi duen Unibertsitate batek proiektuak eta ekimenak eragozten eta askotan galarazten dituzten trabak gainditu behar ditu. Ekimenak bultzatu nahi dituen gestioak erraztu eta lagundu behar ditu. Ekimenak bide- ratzea, ekintzaileei baliabideak eta zerbitzu hurbilak eta eraginkorrak eskain- tzea da.

Unibertsitatean izan dezakegun betekizunari buruzko ikuspegi honen arabera, gizartea eta unibertsitatea elkarrekiko arduetan ari dira, Unibertsitateak bere izaera Gizartearekiko konpromisotik eraiki behar du, joka gune berrietan jar- dunez, jendearen interesari atxikiz.

EMAN TA ZABAL ZAZU da Unibertsitatearen lelo eta goiburu ezaguna. Hauxe da, hain zuzen, Proiektu honen asmoa, hauxe, bai, Egitasmo honen zentzua.

Batak zein besteak erantzukizuna eta konpromisoa dute gidari, Unibertsitatea eta Gizartea uztartu eta elkartu nahia pizgarri.